

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI MULTIKULTURAL TERHADAP KINERJA INOVASI MELALUI KEPERCAYAAN DIRI DI BIRO SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN DIY

Laras Kholifah¹⁾, Kusuma Chandra Kirana²⁾, Didik Subiyanto³⁾

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta¹²³⁾
e-mail: laraskholifah@gmail.com¹⁾, kusumack@ustjogja.ac.id²⁾, didiks@ustjogja.ac.id³⁾

Abstrak

Studi ini menganalisis bagaimana kepemimpinan dan kompetensi multikultural berdampak pada kinerja inovasi melalui kepercayaan diri di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian DIY. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, mengumpulkan data melalui survei yang diberikan kepada 81 karyawan dari Biro SDM Polda Yogyakarta. Analisis data menggunakan Smartpls 4.0 dan Structural Equation Modelling (SEM) untuk mengevaluasi hubungan antara kepemimpinan multikultural, kompetensi, kepercayaan diri, dan kinerja inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural dan kepercayaan diri berdampak positif dan signifikan pada kinerja inovasi, sedangkan kompetensi memiliki efek positif namun tidak signifikan. Selain itu, kepemimpinan dan kompetensi multikultural secara positif dan signifikan mempengaruhi kepercayaan diri. Efek mediasi menunjukkan bahwa kepercayaan diri menjadi mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan multikultural dan kompetensi kinerja inovasi. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan mengintegrasikan kepemimpinan multikultural, kompetensi, kepercayaan diri, dan kinerja inovasi dalam konteks organisasi sektor publik seperti Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah DIY.

Kata Kunci : Kepemimpinan Multikultural, Kompetensi, Kepercayaan Diri, Kinerja Inovasi.

Abstract

This study analyses how multicultural leadership and competence impact innovation performance via self-confidence at the DIY Police Human Resources Bureau. This research employs a quantitative method, gathering data via a survey administered to 81 employees from the HR Bureau of Yogyakarta Regional Police. The data analysis utilised Smartpls 4.0 and Structural Equation Modelling (SEM) to evaluate the connections among multicultural leadership, competence, confidence, and innovation performance. The results show that multicultural leadership and self-confidence positively and significantly affect innovation performance, while competence has a positive but insignificant effect. In addition, multicultural leadership and competence positively and significantly affect self-confidence. The mediation effect shows that self-confidence is mediating in the relationship between multicultural leadership and competence on innovation performance. This research contributes to the literature by integrating multicultural leadership, competence, confidence, and innovation performance in the context of public sector organisations such as the DIY Regional Police Human Resources Bureau.

Keywords: Multicultural Leadership, Competence, Confidence, Innovation Performance.

1. PENDAHULUAN

Kinerja inovasi sangat penting bagi organisasi yang menghadapi persaingan global yang ketat. Mereka yang mencapai inovasi unggul mendapatkan keunggulan kompetitif yang signifikan, tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan. Inovasi melibatkan penciptaan

ide-ide baru dan penerapan solusi praktis untuk meningkatkan efisiensi operasional. Di sektor-sektor seperti teknologi, manufaktur, dan layanan publik, kemampuan untuk berinovasi sering menentukan keberhasilan jangka panjang (Kral & Janoskova, 2021). Kepemimpinan multikultural sangat penting dalam beragam organisasi. Pemimpin yang mengelola keragaman secara efektif menumbuhkan lingkungan yang inklusif, mendukung kreativitas, dan mendorong inovasi. Mereka mengintegrasikan beragam perspektif dan nilai, memastikan semua anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berinovasi. Di Polda DIY, keragaman budaya menantang para pemimpin untuk menumbuhkan kreativitas di tengah peraturan yang ketat (Huang, 2023). Dengan demikian, kepemimpinan multikultural adalah kunci untuk meningkatkan kinerja inovasi dengan membangun iklim inovasi yang mendukung.

Kompetensi individu, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sangat penting untuk mendorong inovasi. Karyawan yang kompeten secara efektif menerapkan ide dan solusi inovatif yang mencapai tujuan organisasi. Di Polda DIY, kompetensi seperti keterampilan lintas budaya dan pemikiran kritis sangat penting untuk menavigasi lingkungan yang terstruktur. Kompetensi ini memberdayakan individu untuk beradaptasi dan berinovasi dalam peraturan yang ketat, meningkatkan kinerja inovasi organisasi (Saragih, 2023). Kepercayaan diri secara signifikan mempengaruhi proses inovasi. Individu dengan kepercayaan diri yang tinggi lebih cenderung berpikir kreatif dan mengusulkan ide-ide baru, memungkinkan mereka untuk mengatasi tantangan dan mengambil risiko. Ini menumbuhkan kepercayaan pada kapasitas inovasi, bahkan di tengah struktur yang kaku. Di Polda DIY, kepercayaan diri memotivasi anggota untuk berpikir kreatif dan menyarankan solusi inovatif, terlepas dari peraturan yang ketat. Ini terkait erat dengan efikasi diri, yang meningkatkan ketekunan dan motivasi selama tantangan dalam inovasi (Payne & Whitworth, 2022). Kepercayaan diri adalah variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dan kompetensi multikultural dengan kinerja inovasi.

Kinerja inovasi berasal dari kepemimpinan, kompetensi, dan kepercayaan diri multikultural. Organisasi dengan kinerja inovasi tinggi menghasilkan ide-ide kreatif dan dapat diimplementasikan yang meningkatkan efisiensi operasional (Zulfia & Frinaldi, 2022). Di Polda DIY, kinerja ini berkorelasi dengan pelayanan publik yang lebih baik dan responsif terhadap perubahan. Kepemimpinan dan kompetensi multikultural memberdayakan anggota untuk mengusulkan solusi inovatif, dengan kepercayaan diri yang menghubungkan keduanya (Putri et al., 2022). Perilaku tempat kerja yang inovatif menumbuhkan sikap proaktif, seperti inisiatif dan ide-ide segar, yang meningkatkan efisiensi organisasi (Jayendra et al., 2022). Kompetensi secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan, dan pelatihan meningkatkan pengaruh ini (Nugroho & Paradifa, 2020). Kepercayaan diri mendorong inovasi dan kinerja organisasi, karena kepercayaan diri yang rendah dapat membatasi pemecahan masalah dan potensi (Umaroh, 2023). Untuk meningkatkan inovasi di Polda DIY, penting untuk mengembangkan kepemimpinan, kompetensi, dan kepercayaan diri multikultural melalui pelatihan, pembinaan, dan pembinaan budaya inovasi (Zulfia & Frinaldi, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural meningkatkan kinerja inovasi dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang beragam dan kreatif (Guzmán-Rodríguez et al., 2023; Wu, 2024). Selain itu, kompetensi yang berkualitas memungkinkan karyawan untuk menerapkan ide-ide kreatif. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam organisasi formal seperti kepolisian, kepemimpinan multikultural dapat menemui hambatan dalam menerapkan prinsip-prinsip inklusif karena regulasi yang ketat (Permono & Kurniati, 2024). Meskipun sering dikaitkan dengan

kemampuan inovasi, kepercayaan diri juga dapat menghalanginya jika berlebihan, membuat individu kurang menerima masukan dari luar (Payne & Whitworth, 2022).

Meskipun banyak penelitian berfokus pada kepemimpinan multikultural, kompetensi, dan kepercayaan diri dalam mendorong inovasi, ada kesenjangan terkait dinamika ini dalam organisasi formal seperti Polda DIY. Gap penelitian ini terletak pada keterbatasan studi yang menggabungkan kepemimpinan multikultural, kompetensi individu, dan kepercayaan diri. Penelitian sebelumnya lebih fokus pada sektor bisnis atau organisasi yang lebih fleksibel, sementara Polda DIY menghadapi tantangan unik dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Peran kepercayaan diri sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan multikultural, kompetensi, dan kinerja inovasi belum banyak diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan meneliti bagaimana ketiga faktor ini mempengaruhi kinerja inovasi di Polda DIY. Berfokus pada Polda DIY, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan yang sensitif terhadap keragaman, pengembangan kompetensi, dan kepercayaan diri dapat meningkatkan inovasi dalam organisasi terstruktur.

2. TINJAUAN TEORI

Organisational Justice Theory

Teori Keadilan Organisasi adalah fondasi utama untuk penelitian ini, yang berfokus pada bagaimana persepsi karyawan tentang keadilan memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja mereka. Menurut Wattimena et al (2024), persepsi keadilan mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Dimensi ini menumbuhkan lingkungan yang meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan. Dalam konteks kepemimpinan, keadilan yang dirasakan sangat penting untuk membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Teori Keadilan Organisasi sangat penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan multikultural memengaruhi kepercayaan karyawan dan kinerja inovasi. Kepemimpinan yang adil dalam organisasi multikultural menumbuhkan lingkungan inklusif di mana individu merasa dihargai dan diperlakukan secara setara (Wahidah et al., 2023). Ketika karyawan menganggap pemimpin mereka adil dalam distribusi tugas dan pengambilan keputusan, mereka sering menunjukkan kepercayaan diri yang lebih besar, secara positif memengaruhi kemauan dan kapasitas mereka untuk terlibat dalam proses inovasi yang mendukung tujuan organisasi (Yasin et al., 2024).

Pengaruh Kepemimpinan Multikultural terhadap Kinerja Inovasi

Kepemimpinan multikultural menghargai keragaman budaya dalam tim dan mendorong inovasi dengan memanfaatkan perbedaan budaya untuk meningkatkan kreativitas (Putriana et al., 2024). Teori Kepemimpinan Multikultural menunjukkan bahwa pemahaman terhadap perbedaan budaya dapat menumbuhkan kreativitas dan mendorong kolaborasi serta berbagi ide (Apriliani et al., 2023). Pemimpin yang menghormati pandangan budaya yang berbeda membuat anggota tim merasa dihargai, memotivasi kontribusi, dan menciptakan suasana yang mendukung ide-ide baru. Selain itu, kepemimpinan multikultural mempromosikan persatuan dengan mengurangi konflik budaya, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan dinamika yang mendukung inovasi. Komunikasi yang efektif antar anggota tim yang beragam memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memenuhi kebutuhan pasar yang beragam. Studi ini menguji hipotesis bahwa kepemimpinan multikultural secara positif mempengaruhi kinerja inovasi, menciptakan lingkungan yang harmonis dan meningkatkan kreativitas serta inovasi dalam tim.

H1: Kepemimpinan multikultural memiliki pengaruh positif pada kinerja inovasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Inovasi

Kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sangat meningkatkan kemampuan inovatif karyawan (Fajriyani, 2023). Individu yang kompeten dapat mengidentifikasi peluang inovasi, menyusun solusi, dan mengimplementasikan ide secara efektif. Pemahaman lapangan yang kuat membantu mengatasi masalah secara efisien, sementara keterampilan teknis mendukung eksekusi (Apriliana & Nawangsari, 2021). Sikap positif terhadap perubahan juga memotivasi individu untuk berinovasi (Hadjri et al., 2023). Kompetensi teknis dan non-teknis secara signifikan mempengaruhi hasil inovasi dalam organisasi (Hadjri et al., 2023). Kompetensi tinggi meningkatkan kemungkinan menghasilkan ide baru, meningkatkan proses, dan beradaptasi dengan perubahan teknologi serta pasar (Fajriyani, 2023). Oleh karena itu, kompetensi yang lebih tinggi berkorelasi dengan kinerja inovasi yang lebih baik, karena individu yang memiliki keterampilan lebih baik mampu mengatasi tantangan dan mengembangkan solusi yang efektif (Fajriyani, 2023)..

H2: Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

Pengaruh Kepemimpinan Multikultural pada Kepercayaan Diri

Kepemimpinan multikultural melibatkan pengarahan kelompok dengan latar belakang budaya yang beragam, di mana pemimpin yang efektif mengenali dan menghargai perbedaan budaya serta mengelola keragaman secara baik (Digap & Quines, 2022). Pemimpin yang inklusif menumbuhkan suasana saling menghormati, meningkatkan kepercayaan diri tim dengan memberi ruang bagi kontribusi individu tanpa memandang latar belakang (Digap & Quines, 2022). Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif mendorong rasa memiliki, mengakui keunikan individu, serta mendorong kepercayaan diri dan inovasi karyawan (Fang et al., 2019). Keragaman yang dikelola dengan baik juga meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tugas dan berpartisipasi aktif (Digap & Quines, 2022).

H3: Kepemimpinan Multikultural memiliki pengaruh positif pada kepercayaan diri.

Efek kompetensi pada kepercayaan diri

Kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, secara signifikan meningkatkan kepercayaan diri (Gunawan et al., 2022; Safitri, 2023). Ketika individu merasa kompeten dalam suatu tugas, mereka menjadi lebih percaya diri dalam menangani tantangan (Pardilla et al., 2019). Kompetensi tinggi meningkatkan keterampilan teknis dan kepercayaan diri dalam komunikasi dan pengambilan keputusan (Aulia & Apoko, 2022). Individu yang kompeten lebih mungkin menghadapi tantangan baru, berinovasi, atau mengatasi kegagalan (Suryonegoro, 2023). Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat mengurangi kepercayaan diri, karena individu merasa tidak siap dan cemas untuk memenuhi harapan (Cleversey et al., 2022). Dengan demikian, tingkat kompetensi yang lebih tinggi berkorelasi dengan kepercayaan diri yang lebih besar.

H4: Kompetensi memiliki pengaruh positif pada kepercayaan diri.

Pengaruh Kepercayaan Diri terhadap Kinerja Inovasi

Kepercayaan diri berperan penting dalam memotivasi individu untuk mengambil risiko dan terlibat dalam inovasi (Hadi & Astuti, 2022). Individu dengan kepercayaan diri tinggi lebih mudah menerima perubahan, percaya pada kemampuan mereka untuk merancang solusi efektif (Ma, 2023), dan lebih kreatif dalam mengatasi hambatan serta menghadapi kegagalan (Hadi & Astuti, 2022). Kepercayaan diri juga meningkatkan ketahanan terhadap kritik, yang penting dalam proses inovasi yang melibatkan eksperimen dan penyempurnaan (Hadi & Astuti, 2022). Tanpa kepercayaan diri, individu cenderung menghindari tantangan dan lebih memilih solusi yang aman dan tradisional. Oleh karena itu,

kepercayaan diri yang tinggi dapat meningkatkan kinerja inovasi dengan mendorong pengembangan ide-ide baru yang meningkatkan efisiensi organisasi.

H5: Kepercayaan diri memiliki pengaruh positif pada kinerja inovasi.

Kepercayaan Diri sebagai Mediator antara Kepemimpinan Multikultural dan Kinerja Inovasi

Kepemimpinan multikultural secara efektif menciptakan tempat kerja yang inklusif di mana setiap orang merasa dihargai dan diberdayakan (Adrian et al., 2022). Pemimpin yang mengelola keragaman dengan bijak meningkatkan dinamika kelompok dan meningkatkan kepercayaan diri anggota tim (Sudarmo et al., 2021). Kepercayaan diri ini mendorong inisiatif, kreativitas, dan ide-ide baru (Hui et al., 2021). Dengan demikian, kepercayaan diri memediasi pengaruh kepemimpinan multikultural terhadap kinerja inovasi (Iqbal et al., 2022; G. Zhang, 2023). Dapat dihipotesiskan bahwa kepercayaan diri menghubungkan kepemimpinan multikultural dengan kinerja inovasi, yang mengarah pada inovasi yang lebih besar melalui peningkatan kepercayaan diri individu.

H6: Kepercayaan diri bertindak sebagai mediator antara Kepemimpinan Multikultural dan Kinerja Inovasi.

Kepercayaan Diri sebagai Mediator antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi

Kompetensi dalam keterampilan dan pengetahuan teknis secara langsung mempengaruhi kinerja inovasi (Fazal et al., 2022). Namun, efektivitasnya dapat bergantung pada kepercayaan diri seseorang. Mereka yang memiliki kompetensi tinggi tetapi kepercayaan diri rendah mungkin tidak memanfaatkan keterampilan mereka sepenuhnya (Gottlieb et al., 2021). Sebaliknya, individu yang percaya diri lebih cenderung menerapkan keterampilan mereka secara kreatif (Xie, 2023). Kepercayaan diri memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja inovasi. Orang yang percaya diri lebih cenderung menyarankan ide, mengambil risiko, dan berinovasi (Fazal et al., 2022). Kompetensi dan kepercayaan diri menumbuhkan kreativitas, eksperimen, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan inovasi. Bahkan individu yang kompeten mungkin ragu untuk berinovasi tanpa percaya diri, membatasi kinerja potensial mereka (Gottlieb et al., 2021; Ng et al., 2019). Oleh karena itu, kepercayaan diri mungkin memengaruhi bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja inovasi, meningkatkan kapasitas individu untuk berinovasi dan membantu kesuksesan organisasi.

H7: Kepercayaan diri bertindak sebagai mediator antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Biro SDM Polres Daerah Istimewa Yogyakarta (Kepolisian DIY), dengan melibatkan 81 personel yang memiliki pengalaman langsung dalam kepemimpinan multikultural, kompetensi, kepercayaan diri, dan kinerja inovasi. Penelitian ini berfokus pada tiga variabel utama: (1) Kinerja Inovasi (variabel dependen), yang mengukur kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan implementasi inovasi; (2) Kepemimpinan dan Kompetensi Multikultural (variabel independen), yang dihipotesiskan mempengaruhi kinerja inovasi; (3) Kepercayaan Diri (variabel mediasi), yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi di Biro SDM untuk menghasilkan data yang komprehensif (Sugiyono, 2013).

Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel: (1) Kepemimpinan Multikultural (X1) dan Kompetensi (X2) sebagai variabel independen, (2) Kinerja Inovasi (Y) sebagai variabel dependen, dan (3) Kepercayaan Diri (M) sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel-variabel ini diklasifikasikan berdasarkan definisi operasional dan indikator yang telah ditetapkan, seperti hasil inovasi,

perilaku inovatif, dan kolaborasi tim untuk Kinerja Inovasi; kompetensi komunikasi lintas budaya dan kecerdasan budaya untuk Kepemimpinan Multikultural; serta pengetahuan dan keterampilan untuk Kompetensi. Kepercayaan diri diukur melalui konsep diri, harga diri, dan dukungan sosial (Grigoryan et al., 2018; Akhtar & Ishaque, 2023; Setyaningsih et al., 2024).

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden. Sampel diambil secara sensus dari 81 karyawan untuk memperoleh gambaran yang representatif. Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3.3.3. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk penelitian eksplorasi dengan ukuran sampel kecil hingga sedang (Hair et al., 2021).

Analisis Outer Model menilai validitas dan keandalan indikator melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan keandalan komposit. Pengujian model ini juga dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian model dengan kriteria SRMR, d_ULS , d_G , dan NFI. Sedangkan Inner Model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dengan mengukur R-Square, koefisien jalur (β), dan signifikansi jalur menggunakan statistik t dan nilai p . Uji mediasi digunakan untuk mengevaluasi efek langsung dan tidak langsung variabel independen pada kinerja inovasi melalui kepercayaan diri, dengan hasil yang diuji menggunakan bootstrapping untuk validasi signifikansi.

4. HASIL dan PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Analisis Data Penelitian

Penelitian ini melibatkan 81 responden dari Biro SDM Polres DIY yang terdiri dari 50 pria (61,73%) dan 31 perempuan (38,27%). Mayoritas responden berada pada kelompok usia 20-29 tahun (39,50%), diikuti oleh usia 30-39 tahun (32,10%) dan lebih dari 40 tahun (28,40%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 (43,20%), diikuti oleh SMA/SMK (28,40%), S2 (21%), dan D3 (7,40%). Dalam hal pengalaman kerja, mayoritas responden memiliki lebih dari 10 tahun pengalaman (67,90%), diikuti oleh 6-10 tahun (18,52%) dan 1-5 tahun (13,58%). Secara keseluruhan, responden mayoritas adalah pria, berusia muda, berpendidikan S1, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Analisis data karyawan Biro SDM Kepolisian DIY menunjukkan pandangan positif terhadap kepemimpinan, kompetensi, kepercayaan diri, dan kinerja inovasi multikultural. Responden menilai pemimpin sebagai komunikator efektif, inklusif, adil, dan menghargai kontribusi tim. Dalam kompetensi, responden mengakui pengetahuan, keterampilan, dan komitmen yang kuat. Kepercayaan diri tinggi, ditandai dengan keyakinan pada kemampuan dan dukungan teman sebaya. Mengenai kinerja inovasi, banyak yang merasa proaktif dan didukung dalam mengembangkan ide. Meskipun ada beberapa respons netral, temuan menunjukkan bahwa keempat aspek ini berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

Evaluasi measurement model

Evaluasi model pengukuran (outer model) bertujuan untuk menilai validitas dan keandalan konstruksi dalam penelitian. Pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki pemuatan luar lebih dari 0,7, yang menunjukkan pengukuran yang sah (Dagu, 2015). Validitas diskriminan diuji menggunakan tiga pendekatan: Kriteria Fornell-Larcker, Cross Loading, dan HTMT. Kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar AVE ($\sqrt{AVE}$) dari setiap konstruksi lebih besar daripada korelasi antar konstruk, yang menunjukkan diskriminasi yang sah (Ghozali, 2015). Cross Loading juga mendukung hasil ini, dengan setiap indikator menunjukkan beban tertinggi pada konstruksi yang sesuai. Selain

itu, hasil HTMT (Hair et al., 2017) menunjukkan bahwa semua nilai berada di bawah 0,90, yang menandakan tidak ada tumpang tindih signifikan antara konstruk. Penilaian varians rata-rata diekstraksi (AVE) menunjukkan bahwa semua nilai AVE melebihi ambang batas minimum 0,50, yang berarti lebih dari 50% varians dalam indikator dijelaskan oleh konstruknya (Ghozali, 2015). Untuk keandalan, baik Keandalan Komposit maupun Alpha Cronbach menunjukkan semua nilai lebih dari 0,90, yang menunjukkan keandalan dan konsistensi internal yang sangat baik (Hair et al., 2017; Ghozali, 2015). Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa model pengukuran ini valid dan dapat diandalkan, dengan konsistensi tinggi dalam pengukuran dan keandalan konstruk yang diuji.

Evaluasi Inner model

Evaluasi inner model bertujuan untuk menilai sejauh mana model struktural dapat menjelaskan hubungan antara konstruksi eksogen dan endogen. Pengujian model fit menunjukkan nilai SRMR 0,090, yang memenuhi batas toleransi ($SRMR < 0,10$), dan NFI 0,603, yang menunjukkan model yang cocok dalam kategori memadai. Uji R-Square (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kepercayaan Diri dijelaskan sebesar 35,3% oleh variabel eksogen, sementara Kinerja Inovasi dijelaskan sebesar 59,1%, menunjukkan model ini sangat memprediksi Kinerja Inovasi. Analisis effect size (f^2) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural memiliki pengaruh besar pada Kepercayaan Diri ($f^2 = 0,395$) dan pengaruh sedang pada Kinerja Inovasi ($f^2 = 0,294$), sementara Kepercayaan Diri juga memiliki pengaruh sedang pada Kinerja Inovasi ($f^2 = 0,324$). Kompetensi hanya memiliki pengaruh kecil pada Kepercayaan Diri ($f^2 = 0,092$) dan sangat kecil pada Kinerja Inovasi ($f^2 = 0,002$). Uji Q-Square (Q^2) menunjukkan relevansi prediktif yang baik, dengan nilai Q^2 untuk Kepercayaan Diri sebesar 0,264 dan Kinerja Inovasi 0,376, keduanya menunjukkan prediktifitas yang baik. Hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi signifikansi jalur melalui prosedur bootstrapping, dengan t-statistik yang melebihi nilai t-table 1,96, yang menunjukkan bahwa hipotesis dalam model ini signifikan.

Uji Hipotesis

Hasil pengujian efek langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Diri (0,510, t-statistik 7,262, p-value 0,000) dan Kinerja Inovasi (0,413, t-statistik 3,795, p-value 0,000). Kepercayaan Diri juga terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi (0,453, t-statistik 4,432, p-value 0,000). Sementara itu, Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Diri (0,247, t-statistik 2,427, p-value 0,015), namun tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Inovasi (0,029, t-statistik 0,306, p-value 0,759). Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural secara signifikan berdampak pada Kinerja Inovasi melalui Kepercayaan Diri (0,231, t-statistik 4,011, p-value 0,000), menunjukkan adanya mediasi parsial. Kepercayaan diri memperkuat hubungan antara kepemimpinan multikultural dan inovasi, sehingga meskipun kepemimpinan multikultural mempengaruhi inovasi secara langsung, kepercayaan diri meningkatkan efek tersebut.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Tidak Langsung terhadap Kinerja Inovasi melalui Kepercayaan Diri

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi berdampak signifikan pada Kinerja Inovasi secara tidak langsung melalui Kepercayaan Diri. Efek tidak langsung diperkirakan 0,112 dengan statistik-t 2,052 dan nilai-p 0,040. Karena nilai-p ini di bawah 0,05, hubungannya signifikan pada tingkat kepercayaan 5%. Ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi tidak secara langsung mempengaruhi inovasi, individu dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam

pengambilan keputusan dan bersedia mengeksplorasi ide-ide baru. Keyakinan ini mendorong proaktif dalam inovasi di tempat kerja. Sebaliknya, sementara Kepemimpinan Multikultural sesuai dengan model mediasi parsial, peran Kepercayaan Diri dalam hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi merupakan mediasi penuh. Hal ini disebabkan oleh kurangnya hubungan langsung yang signifikan antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi, sedangkan hubungan tidak langsung melalui Kepercayaan Diri adalah signifikan. Oleh karena itu, dalam konteks ini, Kepercayaan Diri tidak hanya meningkatkan hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi tetapi juga berfungsi sebagai penghubung utama antara keduanya.

Pengaruh Kepemimpinan Multikultural pada Kepercayaan Diri

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural secara signifikan berdampak pada Kepercayaan Diri, dengan nilai 0,510, statistik-t 7,262, dan nilai-p 0,000. Hitungan-t melebihi tabel-t (1,96) pada tingkat signifikansi 5%, mengkonfirmasi hipotesis ini. Teori Keadilan Organisasi menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam suatu organisasi memengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Exmeyer & Jeon, 2025). Dalam kepemimpinan multikultural, pemimpin yang memperlakukan karyawan secara adil meningkatkan kepercayaan diri. Karyawan yang dihargai lebih percaya diri dengan tugas dan inisiatif mereka.

Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan kepemimpinan multikultural meningkatkan kepercayaan diri. Jo & Shin (2025) menemukan bahwa pemimpin multikultural mendorong komunikasi inklusif dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kepercayaan diri mereka. Gündemir et al. (2017) dan Kim et al. (2024) juga melaporkan bahwa kepemimpinan yang adil dalam organisasi multikultural meningkatkan kepercayaan diri dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan inovatif. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pentingnya kepemimpinan multikultural dalam meningkatkan kepercayaan karyawan dalam lingkungan kerja yang beragam.

Pengaruh Kepemimpinan Multikultural terhadap Kinerja Inovasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural berdampak signifikan terhadap Kinerja Inovasi dengan nilai 0,413, t-statistik 3,795, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural mendorong inovasi dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga meningkatkan kepercayaan diri karyawan, sesuai dengan teori keadilan organisasi, yang menyatakan bahwa persepsi keadilan memengaruhi sikap karyawan. Pemimpin yang adil menciptakan rasa aman dan apresiasi, yang meningkatkan kepercayaan diri dan inisiatif karyawan (Ling et al., 2024). Karyawan yang melihat pemimpin mereka adil dalam pengelolaan keragaman dan pengambilan keputusan lebih percaya diri dan aktif berkontribusi (Jo & Shin, 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian Nguyen & Vo (2021) dan Dierckx et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan multikultural meningkatkan kepercayaan karyawan melalui komunikasi inklusif dan pengakuan terhadap keunikan individu. Penelitian ini juga mendukung Teori Keadilan Organisasi (Lu et al., 2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang adil menciptakan suasana inklusif yang mendorong kreativitas dan kolaborasi dalam inovasi. Stahl et al. (2017) dan Kim et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang adil meningkatkan inovasi dengan mendorong individu untuk berbagi ide secara efektif di tempat kerja yang terbuka. Selain itu, Lee & Kim (2020) menemukan bahwa kepemimpinan yang adil dalam pengaturan multikultural meningkatkan kinerja individu dan dinamika tim, yang berdampak positif pada kinerja inovasi organisasi (Jones et al., 2021). Penelitian ini memperkuat bukti

bahwa kepemimpinan multikultural yang adil tidak hanya meningkatkan kepercayaan karyawan, tetapi juga mendorong inovasi yang mendukung tujuan organisasi.

Pengaruh Kepercayaan Diri terhadap Kinerja Inovasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepercayaan Diri berdampak positif pada Kinerja Inovasi dengan nilai 0,453, t-statistik 4,432, dan p-value 0,000. Individu dengan kepercayaan diri yang tinggi cenderung lebih inovatif. Hal ini dapat dijelaskan melalui Teori Keadilan Organisasi, yang menekankan bahwa keadilan dalam organisasi menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan kepercayaan diri karyawan. Mereka yang diperlakukan secara adil merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi (Matta et al., 2020). Keyakinan ini mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, mengeksplorasi ide-ide baru, dan berpartisipasi dalam inovasi. Penelitian sebelumnya mendukung hasil ini; Namono et al. (2024) menemukan individu dengan kepercayaan diri yang tinggi lebih kreatif dan lebih banyak berinovasi. Selain itu, Ullah et al. (2024) mengungkapkan bahwa karyawan yang percaya diri proaktif dalam mengambil risiko dan mencari solusi inovatif di lingkungan yang adil dan terbuka. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bahwa kepercayaan diri, yang diperkuat oleh keadilan dalam organisasi, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja inovasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepercayaan Diri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berdampak positif pada kepercayaan diri (0,247, t-statistik 2,427, p-value 0,015), menunjukkan bahwa kompetensi yang lebih tinggi berkorelasi dengan kepercayaan diri yang lebih besar. Ini sejalan dengan teori kompetensi, yang menyatakan bahwa keterampilan dan pengetahuan individu dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas (Hatch et al., 2023). Ketika individu merasa kompeten, mereka lebih yakin dalam pengambilan keputusan dan menghadapi tantangan. Penelitian oleh Geoffrion et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kompetensi yang kuat meningkatkan kepercayaan diri, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut. Dengan demikian, penelitian ini mendukung hipotesis bahwa kompetensi secara positif mempengaruhi kepercayaan diri.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Inovasi

Hasil pengujian menolak hipotesis pengaruh signifikan antara kompetensi dan kinerja inovasi. Perkiraan nilai 0,029, statistik-t 0,306, dan nilai-p 0,759 menunjukkan bahwa kompetensi tidak memiliki efek langsung yang signifikan pada inovasi. Dengan demikian, hasil ini bertentangan dengan teori yang menyatakan bahwa kompetensi berdampak positif pada kinerja inovasi. Inkonsistensi ini dapat berasal dari berbagai faktor, seperti perlunya lingkungan kerja yang kondusif bagi kompetensi individu untuk mendorong inovasi. Seringkali, faktor struktural seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan akses sumber daya lebih penting dalam memanfaatkan kompetensi untuk inovasi. Selain itu, aspek keadilan organisasi dapat membatasi potensi ini; Jika karyawan melihat lingkungan yang tidak mendukung atau distribusi sumber daya yang tidak adil, kompetensi individu mungkin tidak mengarah pada inovasi.

Meskipun hasil penelitian ini bertentangan dengan teori yang mendukung hubungan langsung antara kompetensi dan inovasi, mereka sejalan dengan penelitian sebelumnya. Peng et al. (2023) mengklaim bahwa kompetensi individu membutuhkan dukungan dari motivasi, keadilan organisasi, dan dukungan struktural untuk mempengaruhi inovasi. Demikian pula, Autam & Gautam (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang adil dan mendukung meningkatkan konversi kompetensi individu menjadi perilaku inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja inovasi tanpa faktor pendukung tambahan.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Multikultural terhadap Kinerja Inovasi melalui Kepercayaan Diri

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kepemimpinan Multikultural secara signifikan mempengaruhi Kinerja Inovasi secara tidak langsung melalui Kepercayaan Diri. Efek tidak langsung diperkirakan 0,231, t-statistik 4,011, p-value 0,000, mengkonfirmasi signifikansi pada level 5%. Kepemimpinan multikultural yang efektif meningkatkan kepercayaan diri, meningkatkan inovasi. Ini sejalan dengan Teori Keadilan Organisasi, di mana persepsi keadilan memengaruhi bagaimana karyawan menggunakan keterampilan mereka. Kepemimpinan yang adil dan inklusif menumbuhkan pengakuan, rasa hormat, dan dukungan, meningkatkan kepercayaan diri dan mendorong inisiatif, ekspresi ide, dan partisipasi inovasi.

Temuan menguatkan Engelsberger et al. (2022), menyoroti bahwa kepemimpinan multikultural meningkatkan kepercayaan diri melalui komunikasi terbuka dan kebijakan yang adil, kemudian meningkatkan inovasi. Studi lain, termasuk Xu et al. (2022), juga mendukung bahwa kepercayaan pada lingkungan yang adil meningkatkan keterlibatan inovatif. Dengan demikian, hasilnya menegaskan bahwa kepemimpinan multikultural memengaruhi kinerja inovasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan meningkatkan kepercayaan diri, menunjukkan bahwa dalam organisasi yang berfokus pada keadilan, ia memainkan peran penting dalam mendorong inovasi melalui pemberdayaan psikologis.

Menurut teori mediasi oleh Hair et al. (2017), hubungan ini menunjukkan mediasi parsial, karena efek langsung dan tidak langsung signifikan, dengan koefisien positif memperkuat hubungan antara kepemimpinan multikultural dan inovasi. Intinya, sementara kepemimpinan multikultural secara langsung memengaruhi inovasi, kepercayaan diri berfungsi sebagai jalur tambahan yang meningkatkan efek ini.

Pengaruh Kompetensi Tidak Langsung terhadap Kinerja Inovasi melalui Kepercayaan Diri

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi secara signifikan mempengaruhi Kinerja Inovasi secara tidak langsung melalui Kepercayaan Diri, dengan estimasi nilai 0,112, t-statistik 2,052, dan p-value 0,040. Karena nilai p ini di bawah 0,05, hubungannya signifikan pada tingkat kepercayaan 5%. Ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi tidak secara langsung memengaruhi inovasi, mereka yang memiliki kompetensi tinggi sering merasa lebih percaya diri dalam keputusan mereka dan lebih bersedia untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Keyakinan ini mendorong inovasi proaktif. Temuan ini berkaitan dengan Teori Keadilan Organisasi, yang menunjukkan persepsi keadilan memengaruhi keyakinan dan perilaku karyawan. Individu yang kompeten mendapatkan kepercayaan diri ketika diperlakukan secara adil dan didukung dalam pengembangan mereka, mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada inovasi (Jiang et al., 2023).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Zhao et al. (2025), yang menyatakan bahwa kepercayaan diri menengahi antara kompetensi dan inovasi, karena individu yang kompeten menunjukkan efikasi diri yang lebih tinggi yang memengaruhi perilaku inovatif. Selain itu, penelitian oleh Namono et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang diakui karena kompetensi mereka lebih percaya diri dalam mengeksekusi ide-ide inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja inovasi melalui kepercayaan diri, menunjukkan bahwa keadilan dan pengakuan kompetensi sangat penting dalam menumbuhkan kepercayaan diri yang mendorong inovasi.

Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi melalui Kepercayaan Diri adalah mediasi penuh, karena hubungan langsung tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak

langsung adalah (Hair et al., 2017). Oleh karena itu, Kepercayaan Diri tidak hanya memperkuat hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Inovasi tetapi berfungsi sebagai satu-satunya jalan yang menghubungkan mereka.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan multikultural berdampak signifikan pada kepercayaan diri karyawan dengan nilai 0,510, t-statistik 7,262, dan p-value 0,000, yang memperkuat teori Keadilan Organisasi bahwa pemimpin yang adil meningkatkan kepercayaan diri melalui komunikasi inklusif dan pengambilan keputusan partisipatif.
2. Kepemimpinan multikultural juga mempengaruhi kinerja inovasi secara signifikan dengan nilai 0,413, t-statistik 3,795, dan p-value 0,000, sesuai dengan teori Keadilan Organisasi yang menunjukkan pemimpin adil menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan kolaborasi.
3. Kepercayaan diri berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi dengan nilai 0,453, t-statistik 4,432, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa individu yang percaya diri lebih aktif berpartisipasi dalam inovasi, sesuai dengan teori Keadilan Organisasi.
4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepercayaan diri dengan nilai 0,247, t-statistik 2,427, dan p-value 0,015, mendukung teori kompetensi yang menyatakan bahwa keterampilan dan pengetahuan meningkatkan rasa percaya diri.
5. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi dengan nilai 0,029, t-statistik 0,306, dan p-value 0,759, menunjukkan bahwa kompetensi saja tidak cukup untuk mendorong inovasi tanpa dukungan faktor lain seperti budaya organisasi dan kepemimpinan.
6. Kepemimpinan multikultural mempengaruhi kinerja inovasi secara tidak langsung melalui kepercayaan diri dengan efek tidak langsung 0,231, t-statistik 4,011, dan p-value 0,000, mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang adil meningkatkan kepercayaan diri, yang pada gilirannya meningkatkan inovasi.
7. Kompetensi mempengaruhi kinerja inovasi tidak langsung melalui kepercayaan diri dengan nilai 0,112, t-statistik 2,052, dan p-value 0,040, dimana kepercayaan diri yang diperoleh dari pengakuan kompetensi mendorong individu untuk berinovasi secara proaktif.

Saran

Instansi harus memprioritaskan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk merangsang inovasi melalui pelatihan pengembangan diri yang berfokus pada kepercayaan diri, komunikasi, dan kreativitas, menumbuhkan iklim yang produktif dan mendukung. Dukungan manajerial untuk inisiatif inovasi harus diperkuat dengan menumbuhkan iklim organisasi yang reseptif dan mengakui inovasi. Mengevaluasi sistem pengukuran kinerja inovasi diperlukan, menggabungkan indikator seperti jumlah ide yang diterapkan dan kontribusi terhadap efisiensi. Untuk penelitian di masa depan, pertimbangkan variabel mediasi tambahan seperti motivasi intrinsik dan perluas ruang lingkup penelitian untuk mencakup sektor-sektor seperti teknologi dan manufaktur. Metode longitudinal dan campuran juga dapat meningkatkan kualitas, bersama dengan mengembangkan alat pengukuran objektif untuk kinerja inovasi.

REFERENSI

- Adrian, T., Borowiecki, K. J., & Tepper, A. (2022). A leverage-based measure of financial stability. *Journal of Financial Intermediation*, 51 (1).
<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2021.100907>

- Akhtar, S., & Ishaque, A. (2023). Unravelling the Pathways to Creative Performance: The Serial Mediation of Career Optimism and Career Commitment Between Core Self-Evaluation and Employee Creative Performance in the IT Sector. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11 (2), 2327-2335. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1102.0525>
- Ali, S. M. (2023). The Effect of Competence, Internal Communication and Organisational Culture on the Performance of Employees of the Alor Regency Social Service Office. *Wahana Pendidikan Scientific Journal*, 9 (17), 934-948. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8395274>
- Alshaikh, A. A., Al-Qahtani, F. S., Alqahtani, S. A. M., AlFarhan, A. A., Al Nuwayhidh, A. M., Madkhali, A. M., AlQahtani, R. S., AlAsmari, A. F., Alserhani, A. S., Alqubaisi, H. A., Saeed Aldawh, Z. S., Al Bin Ahmad, A. K., & Ghazy, R. M. (2024). Exploring the self-efficacy of patients with diabetes: its role as a predictor of diabetes management and well-being. *Frontiers in Endocrinology*, 15 (May), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fendo.2024.1347396>
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Competency-Based Human Resources Training and Development. *Economic Forum*, 23 (4), 804-812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Apriliani, V. D., Santoso, G., Acep, & Murtini, E. (2023). Appreciating Differences: Building a Multicultural Society. *Journal of Transformative Education (Jupetra)*, 02(02), 425-432.
- Aripabowo, T. (2022). Self-efficacy and innovative behaviour: The Role of Organisational Support. *Journal of Management Science*, 10, 1026-1036.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41 (3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Aulia, N. A. N., & Apoko, T. W. (2022). Self-Confidence and Speaking Skills for Lower Secondary School Students: A Correlation Study. *Journal of Languages and Language Teaching*, 10 (4), 551. <https://doi.org/10.33394/joltt.v10i4.5641>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. In *Psychological Review* (Vol. 84, Issue 2, pp. 191-215). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bate, A. F., Wachira, E. W., & Danka, S. (2023). The determinants of innovation performance: an income-based cross-country comparative analysis using the Global Innovation Index (GII). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00283-2>
- Burkiewicz, Ł., & Knap-Stefaniuk, A. (2022). Multiculturalism as a Challenge for Contemporary Leadership - an Analysis within the Context of Hotel Management in the 21st Century. *Perspektywy Kultury*, 38 (3), 411-424. <https://doi.org/10.35765/pk.2022.3803.25>
- Cleversey, C., Rebchuk, A. D., Reel, R., Hintz, G., Farimani, P. L., & Yee, A. K. (2022). Teaching Medical Students to Suture: Evaluation of a Modern Medical School Curriculum. *McGill Journal of Medicine*, 21 (1). <https://doi.org/10.26443/mjm.v21i1.949>
- Cooper, J. N., Newton, A. C. I., Klein, M., & Jolly, S. (2020). A Call for Culturally Responsive Transformational Leadership in College Sport: An Anti-ism Approach for Achieving Equity and Inclusion. *Frontiers in Sociology*, 5 (August), 1-17.

- <https://doi.org/10.3389/fsoc.2020.00065>
- Costa Cavalcante, P. L. (2024). Innovation performance and its determinants: what does it take to succeed? *Innovation and Management Review*, 21 (1), 60-76. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0206>
- Darmarini, A. R., Sumartik, S., & Firdaus, V. (2024). The influence of Self Efficacy, Individual innovation capability and Knowledge sharing on employee performance in the bag industry. *Journal of Economic Education (JUPE)*, 12 (2), 288-296. <https://doi.org/10.26740/jupe.v12n2.p288-296>
- Dierckx, K., Van Hiel, A., Valcke, B., & van den Bos, K. (2024). Procedural fairness in ethnic-cultural decision-making: Benefits, processes and minority and majority group perspectives. *European Review of Social Psychology*, 35(2), 341–377. <https://doi.org/10.1080/10463283.2023.2287921>
- Digap, W. P., & Quines, L. A. (2022). The Mediating Effect of Team Member Effectiveness on the Relationship Between Principal Leadership Styles and Professional Self-Esteem of Teachers. *European Journal of Education Studies*, 9 (12). <https://doi.org/10.46827/ejes.v9i12.4579>
- Dmytrenko, D., & Prokop, V. (2023). Knowledge and Innovation Performance in Czech Firms: The Influence of Decision-Making Structure. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 1 (2005), 310-317. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1462>
- Donkoh, S. (2023). Sources of Self-Efficacy and Their Implications on Science Teacher Education. *European Journal of Education Studies*, 10 (9), 447-459. <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i9.5002>
- Engelsberger, A., Cavanagh, J., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review*, 51 (3), 980-1002. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0539>
- Exmeyer, P. C., & Jeon, S. H. (2025). Employee Perceptions of Organizational Justice Amidst Threats to Civil Service Protections Through the Lens of Turnover Intention. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X251313798>
- Fahrulla, M. H. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style Work Motivation Work Environment on Employee Innovation Performance (Study at PT. PLN Persero ULP Kangean Islands Kab.Sumenep). *JIMF (Forkamma Management Scientific Journal)*, 4 (2), 148-161. <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i2.9847>
- Fajriyani, D. (2023). HR Competency Challenges in Facing the Digital Era (Literature Review). *Journal of Information Systems Management Economics*, 4 (6), 1004-1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Fang, Y., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviours: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Fazal, S. A., Mamun, A. A., Alshebami, A. S., Muniady, R., Ali, M. H., Shami, S. S. A. Al, Marri, S. H. A., Seraj, A. H. A., Thomran, M., & Algobaei, F. (2022). Entrepreneurial Motivation, Competency and Micro-Enterprise Sustainability Performance: Evidence From an Emerging Economy. *Sustainability*, 14 (19), 12615. <https://doi.org/10.3390/su141912615>
- Fernanda, M., Frinaldi, A., & Abstract, I. A. (2023). Organizational Culture Innovation in Creating Employee Innovative Behaviour at the Regional Staffing Agency Mandailing Natal Regency. *Journal of Social Science and Education (JISIP)*, 7 (2), 2598-9944.

- <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i2.4549/http>
- Gautam, P. K., & Gautam, D. K. (2024). High performance work practices for innovative work behaviour: mediating effect of workplace support and job embeddedness in IT-based service industry. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2023-0109>
- Geoffrion, R., Koenig, N. A., Sanaee, M. S., Lee, T., & Todd, N. J. (2019). Optimising resident operative self-confidence through competency-based surgical education modules: are we there yet? *International Urogynecology Journal*, 30 (3), 423-428. <https://doi.org/10.1007/s00192-018-3654-y>
- Gottlieb, M., Chan, T. M., Zaver, F., & Ellaway, R. (2021). Confidence-competence Alignment and the Role of Self-confidence in Medical Education: A Conceptual Review. *Medical Education*, 56 (1), 37-47. <https://doi.org/10.1111/medu.14592>
- Grigoryan, L. K., Lebedeva, N., & Breugelmans, S. M. (2018). A Cross-Cultural Study of the Mediating Role of Implicit Theories of Innovativeness in the Relationship Between Values and Attitudes Toward Innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49 (2), 336-352. <https://doi.org/10.1177/0022022116656399>
- Gunawan, G., Kartono, K., Wardono, W., & Kharisudin, I. (2022). Analysis of Mathematical Creative Thinking Skill: In Terms of Self Confidence. *International Journal of Instruction*, 15 (4), 1011-1034. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.15454a>
- Gündemir, S., Dovidio, J. F., Homan, A. C., & De Dreu, C. K. W. (2017). The Impact of Organisational Diversity Policies on Minority Employees' Leadership Self-Perceptions and Goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24 (2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/1548051816662615>
- Guzmán-Rodríguez, L. E., Arizkuren-Eleta, A., Agarwala, T., & Bornay-Barrachina, M. (2023). Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter? *Frontiers in Psychology*, 14 (December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422>
- Hadi, F., & Astuti, R. (2022). *Improving Public Sector Performance Through Innovative Behaviour: The Effect of Creative Self- Efficacy, Innovation Climate and Moderating Role of Entrepreneurial Leadership*. <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316841>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., WK, W. F., Santati, P., & Musdalifah, F. S. (2023). Dynamic Capability, Human Resource Competence, and Innovation Performance: An Empirical Study in the Development of the Halal Industry in South Sumatra During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Media Wahana Ekonomika*, 20 (1), 91-103. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i1.11103>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. SAGE Publications, Inc. Printed.
- Hatch, A., Hartwig, S., & Mullen, S. P. (2023). Confidence Vs. Competence: Exploring The Relationship Between Self-Efficacy And Performance Regarding Flexibility, Strength And Mobility. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 55 (9S), 275-275. <https://doi.org/10.1249/01.mss.0000982288.31703.af>
- Hoang, G., Nguyen, H., Luu, T. T., & Nguyen, T. T. (2023). Linking entrepreneurial leadership and innovation performance in hospitality firms: the roles of innovation strategy and knowledge acquisition. *Journal of Service Theory and Practice*, 33 (4), 511-536. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2022-0203>
- Huang, L. (2023). Leadership Enhancement in Cross-Cultural Management - From the Cultural Dimension. *Communications in Humanities Research*, 23 (1), 70-74.

- <https://doi.org/10.54254/2753-7064/23/20230717>
- Hui, W., Mīn, C., & Li, X. (2021). Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behaviour. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>
- Iqbal, A., Ahmad, M. S., & Nazir, T. (2022). Does Servant Leadership Predict Innovative Behaviour Above and Beyond Transformational Leadership? Examining the Role of Affective Commitment and Creative Self-Efficacy. *Leadership & Organisation Development Journal*, 44 (1), 34-51. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2022-0016>
- Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). The Effect of Leadership, Organizational Culture and Individual Characteristics on Employee Innovation Behaviour at the Regional Secretariat of Dumai City. *Journal of Competitiveness*, 8 (2), 236-244. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.878>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behaviour a missing link? *Journal of Innovation and Knowledge*, 8 (4), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20 (1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Jones, G., Chirino Chace, B., & Wright, J. (2021). Cultural diversity drives innovation: modelling in the global pharmaceutical industry. *International Journal of Innovation Science*, 13 (2), 133-144. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0087>
- Kent, M., & Darmasetiawan. (2023). Transformational Leadership of the Millennial Generation in Facing the Cross-Generation Gap in the Blue East Java Economy. *JMBI UNSRAT (Scientific Journal of Business Management and Innovation of Sam Ratulangi University)*, 10 (3), 2431-2444. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52366>
- Khaer, N., & Hidayati, U. (2023). The Effect of Competence, Work Achievement, and Work Experience on Career Development of Employees of the Regional Office of the Ministry of Religion of South Sulawesi Province. *BALANCA: Journal of Economics and Islamic Business*, 5 (1), 34-44. <https://doi.org/10.35905/balanca.v6i1.3655>
- Kim, M., Choi, D., Guay, R. P., & Chen, A. (2024). How does fairness promote innovative behaviour in organizational change: The importance of social context. *Applied Psychology*, 73 (3), 1233-1260. <https://doi.org/10.1111/apps.12511>
- Kral, P., & Janoskova, K. (2021). Key attributes of successful innovation strategy in the global market. *SHS Web of Conferences*, 92, 04016. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219204016>
- Laelawati, K. (2024). Diversity and Inclusion in the Digital Workplace: HR Management Strategies in Facing a Diverse Global Workforce. *Mirai Management Journal*, 9(1), 1137–1143.
- Li, J., & Yang, J. (2024). Interpersonal Factors on Enterprises' Innovation Performance. *Highlights in Business, Economics and Management*, 24, 1252-1257. <https://doi.org/10.54097/4e64tc21>
- Li, K., Xia, Y., & Zhang, J. (2023). CEOs' multicultural backgrounds and firm innovation: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 57, 104255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104255>
- Li, Q. (2023). What Factors Affect the Innovation Performance of Cross-border Technology M&A Enterprises? *Journal of Innovation and Development*, 3 (1), 152-158. <https://doi.org/10.54097/jid.v3i1.8438>

- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). The Effect of Competence and Work Environment on Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Business Focus Management and Accounting Assessment Media*, 21 (1), 43-59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Ling, B., Yao, Q., Liu, Y., & Chen, D. (2024). Fairness matters for change: A multilevel study on organizational change fairness, proactive motivation, and change-oriented OCB. *PLOS ONE*, 19 (10), e0312886. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312886>
- Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2021). Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams. *Organisation Science*, 33 (4), 1554-1573. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480>
- Lyu, B., Liao, X., & Yang, Y. (2022). Relationships Between Temporal Leadership, Transactive Memory Systems and Team Innovation Performance. *Psychology Research and Behaviour Management*, 15 (August), 2543-2559. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S380989>
- Ma, G. (2023). Core Self-Evaluation and Innovative Behaviour: Mediating Effect of Error Orientation and Self-Efficacy of Nurses. *Frontiers in Psychology*, 14 . <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1298986>
- Mariyanti, E., Saputra, H., Putri, S. L., & Sari, P. E. (2022). Self Confidence and Courage To Take Risks Affect the Success of Rendang MSMEs in Payakumbuh City. *Dharma Andalas Journal of Economics and Business*, 24 (1), 69-82. <https://doi.org/10.47233/jebd.v24i1.366>
- Matta, F. K., Sabey, T. B., Scott, B. A., Lin, S.-H. (Joanna), & Koopman, J. (2020). Not all fairness is created equal: A study of employee attributions of supervisor justice motives. *Journal of Applied Psychology*, 105 (3), 274-293. <https://doi.org/10.1037/apl0000440>
- Meng, Q., & Jia, W. (2023). Influence of psychological hardiness on academic achievement of university students: The mediating effect of academic engagement. *Work*, 74 (4), 1515-1525. <https://doi.org/10.3233/WOR-211358>
- Mumtaz, S., & Parahoo, S. K. (2020). Promoting employee innovation performance: Examining the role of self-efficacy and growth need strength. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (4), 704-722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2017-0330>
- Nababan, S. L. A., Warto, W., & Rejekiingsih, T. (2022). Ideal Leader in Multicultural Society. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5 (1), 247. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57805>
- Namono, R., Hojops, O. J. P., & Tanui, S. (2024). Self-efficacy: implications for university employees' innovativeness. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2023-0106>
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., & Ramayah, T. (2019). Examining the Mediating Role of Innovativeness in the Link Between Core Competencies and SME Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (1), 103-129. <https://doi.org/10.1108/jsbed-12-2018-0379>
- Nguyen, G., & Vo, V. (2021). Asset liquidity and venture capital investment. *Journal of Corporate Finance*, 69 , 101963. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101963>
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A., & Asbary, M. (2021). the Role of Leadership in Innovation Performance: Transactional Versus Transformational Style. *JIMFE (Scientific Journal of Management Faculty of Economics)*, 07(01), 27–36. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v7i1.2981>

- Nugraha, Z. A. (2024). Challenges of Multiculturalism in the Dynamics of Society. *JIM: Journal of Multidisciplinary Science*, 3(1), 69–74.
- Nugroho, M., & Paradifa, R. (2020). The Effect of Training, Motivation, Competence on Human Resource Performance. *Jrmsi - Indonesian Journal of Science Management Research*, 11 (1), 149-168. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08>
- Oktaria, A., Sari, A. P., & Praningrum, P. (2021). Creative Self-efficacy Mediates the Effect of Proactive Personality on Teachers' Innovative Work Behaviour. *Journal of Business and Management Inspiration*, 5 (1), 13. <https://doi.org/10.33603/jibm.v5i1.4020>
- Oktavia, K. S., Suryani, N. N., & Mustika, I. N. (2021). The Effect of Emotional Intelligence, Work Discipline and Self-Confidence on Employee Performance at Ud Toko Kartika. *National Scientific Journal of Denpasar UNMAS*, 2(2), 170–184.
- Pardilla, H., Hanif, A. S., Humaid, H., Dlis, F., Henjilito, R., & Jufrianis, M. (2019). Effect of Motor Ability and Self-Confidence on Triple Jump Skills in Youth Aged 18-20: Path Analysis Study Among Students at University College. *Teoriâ Ta Metodika Fizičnogo Vihovannâ*, 19 (2), 69-75. <https://doi.org/10.17309/tmfv.2019.2.03>
- Post-pandemic, T. K., & Erfan, M. (2024). Economics and Digital Business Review Innovative Leadership Development Strategy for. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 811–822.
- Payne, S. M., & Whitworth, D. E. (2022). Increasing creative self-efficacy: Developing the confidence of biochemistry undergraduates to innovate. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 50 (3), 296-306. <https://doi.org/10.1002/bmb.21628>
- Peng, M. Y.-P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behaviour: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), 741. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
- Permono, B., & Kurniati, A. (2024). Entrepreneurial Self-Efficacy as a Predictor of Technological Capability and Innovation Capability in Startup Leaders. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3 (3), 14-23. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.3.3>
- Purwanto, E. N. (2023). The Effect of Manager Competence through Innovation Capability on the Innovation Type of Export-Oriented SMEs in Indonesia. *INOBI: Indonesian Journal of Business Innovation and Management*, 6 (4), 488-505. <https://doi.org/10.31842/journalinobis.v6i4.293>
- Putri, S. A. N., Hidayat, W., & Pinem, R. J. (2022). The Effect of Training and Competence on Employee Performance at PT Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Journal of Business Administration Science*, 11 (3), 483-491. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.35339>
- Putriana, H., Loca, V., Hanafi, H., Hamid, A., Cihampelas, D. F., & Falah, S. D. (2024). THE CONCEPT OF MULTICULTURAL-BASED EDUCATIONAL LEADERSHIP. *Ta'limDiniyah: Journal of Islamic Education Studies*, 5(1), 44–62.
- Ramdhani, R. N., & Kiswanto, A. (2020). The Urgency of Career Adaptability and Resilience during the Pandemic. *Indonesian Journal of Educational Counselling*, 4 (2), 95-106. <https://doi.org/10.30653/001.202042.135>
- Raven, J. (2001). CHAPTER 15: The McClelland/McBer Competency Models. *Competence in the Learning Society*, January, 225–235.
- Ritchie, E., Landis, E. A., & Landis, A. (2022). Culturally Inclusive Leadership. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 17 (3), 143-146. <https://doi.org/10.33423/jlae.v19i3.5692>

- Safitri, R. M. (2023). Relationship Between Self-Confidence and Students' Critical Thinking Skills in Learning: A Case of SMA Negeri 1 Sumberejo. *Edumatica | Journal of Mathematics Education*, 13 (02), 94-103. <https://doi.org/10.22437/edumatica.v13i02.25587>
- Saragih, J. (2023). Driving Performance Through Innovation: The Roles of Communication and Competence in Public Sector Employees. *Khajannah Sosial*, 5 (4), 734-749. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15575/ks.v5i4.19207>
- Sathyanarayana, Harsha, H., & Sandhya. (2024). Building Bridges of Inclusion: Trust, Job Engagement, Match, and Commitment in Workforce Diversity Management. *Educational Administration Theory and Practices*, 30 (5), 12439-12462. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.5153>
- Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Improving Human Resource Competencies for the Future. *Student Research Journal*, 1(5), 447-465.
- Setyaningsih, E., Yani, M. N., & Prasetyo, N. C. (2024). Determining Factors of Self-Confidence in a Using Social Environment Path Analysis. *European Journal of Education Studies*, 11 (5), 274-285. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i5.5326>
- Shabrina, F. N., Rohmah, I. A., Ningseh, N. K., Aditya, R., & Febriyanto, E. (2024). Warehouse Journal of Multidisciplinary Sciences Inclusive Strategies in HR Training and Development to Improve Employee Performance. *Gudang Journal Multidisciplinary Sciences*, 2, 64-69.
- Siregar, P. P., & Syarvina, W. (2023). Optimising Employee Performance Through Productivity Improvement in Disporasu. *Madani: Multidisciplinary Scientific Journal*, 1 (12), 143-146. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=HbTXwi0AAAAJ&pagesize=100&citation_for_view=HbTXwi0AAAAJ:OU6Ihb5iCvQC
- Sri, R., & Wahyuningsih, H. (2024). The Impact of Digital Leadership and Innovative Behaviour on Innovation Performance: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Journal of System and Management Sciences*, 14 (4), 252-268. <https://doi.org/10.33168/jsms.2024.0416>
- Suci, B. M., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). The Effect of Integrity, Competence and Auditor Experience on Internal Audit Effectiveness. *Economina Journal*, 2 (7), 1767-1776. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.672>
- Sudarmo, Suhartanti, P. D., & Prasetyanto, W. E. (2021). Servant Leadership and Employee Productivity: A Mediating and Moderating Role. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (8), 3488-3506. <https://doi.org/10.1108/ijppm-12-2020-0658>
- Sugiyono. (2013). *MANAGEMENT RESEARCH METHODS*. Alvabeta.
- Suryonegoro, B. M. (2023). The Influence of Ethnomathematics Based Problem Based Learning (PBL) Model on Gedongsongo Temple Objects on the Creative Thinking Ability of Junior High School Students in View of Self-Confidence. *Journal Evaluation in Education (Jee)*, 4 (3), 120-124. <https://doi.org/10.37251/jee.v4i3.430>
- Than, S. T., Le, P. B., Thanh Ha, C., & Nguyen, D. T. N. (2024). Determinants of innovation performance: the influence of knowledge-oriented leadership, knowledge sharing and organizational justice. *Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0428>
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behaviour: evidence from software houses of

- Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27 (6), 1967-1985. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0022>
- Umaroh, L. (2023). Public Speaking Training as an Effort to Foster Self-Confidence of Karangtaruna Kalisegoro Kelurahan Gunungpati Semarang. *Amaliah Journal of Community Service*, 7 (2), 313-317. <https://doi.org/10.32696/ajpkm.v7i2.1904>
- Wahidah, N., Santoso, G., La Aca, M. F., Wuriyani, D., Bosawer, A., Lestari, N. M., & Anggo, A. Y. (2023). Identifying Cultural Diversity in the Neighbourhood Equally through Gotong Royong and Collaboration in Grade 5. *Journal of Transformative Education*, 2(4), 190–214.
- Wattimena, J. M., Aponno, E. H., & Luturmas, J. R. (2024). The Effect of Organisational Justice on Employee Organisational Commitment in the Commercial Administration Department of Ambon State Polytechnic. *JOURNAL OF APPLIED ADMINISTRATION*, 3(1), 187–196.
- Wu, Y. (2024). Teamwork in a Multicultural Context: The Driver of Creativity. *Lecture Notes in Educational Psychology and Public Media*, 51 (1), 239-243. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/51/20240842>
- Xie, X. (2023). Impact of Vocational Core Competencies of Higher Vocational Students on Innovative Behaviour: The Mediating Effect of Creative Self-Efficacy and Moderating Effect of Core Self-Evaluation. *Sage Open*, 13 (3). <https://doi.org/10.1177/21582440231196661>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31 (1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yasin, M. M., Pratama, G., Selasih, D., Vidiati, C., & Syaekhudin, M. T. (2024). Innovation of Access system to Cooperative Members in MSME Empowerment (Analysis of SiPanKa KopSyah Application in West Sumatra Province) INTRODUCTION Cooperatives often face various challenges in conducting technological innovations, even though they have a... *MONEY: Journal of Financial and Islamic Banking*, 2(2), 174–187.
- Zhang, G. (2023). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviour - An Intermediary Model With Moderation. *Leadership & Organisation Development Journal*, 45 (1), 64-81. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2023-0287>
- Zhang, Y. (2022). Study of the Impact of Ethical Leadership on Innovation Performance: The Mediating Role of Interaction Equity. *BCP Business & Management*, 19 , 387-398. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v19i.829>
- Zhao, J., Li, X., Wei, J., Long, X., & Gao, Z. (2025). Understanding the psychological pathways to translation technology competence: emotional intelligence, self-esteem, and innovation capability among EFL students. *BMC Psychology*, 13 (1), 66. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02400-0>
- Zhong, L., Sukpasjaroen, K., & Pu, R. (2023). Impact of E-Leadership on Organizational Innovation Performance: The Role of Employee Followership. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6 (2), 503-535. <https://doi.org/10.31181/dmame622023728>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2022). The Urgency of Implementing a Culture of Innovation for Asn in Improving the Performance of Public Organisations in Realising Bureaucratic Reform . *Jipags (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7 (1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v7i1.17555>